



Observatoire
des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes
dans la banque

ÉTUDE

Le marché de l'emploi
des cadres, fin 2008
niveau national, niveau bancaire



ÉTUDE

Les métiers de back office
dans la banque
leur personnel, leur évolution





Observatoire
des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes
dans la banque

Origine

L'Observatoire des métiers de la banque a été institué aux termes de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle et au dialogue social.

Il est prévu et organisé par l'Accord sur la formation tout au long de la vie dans les banques, signé le 8 juillet 2005, qui lui consacre son chapitre II.

Entrent dans son champ d'activité les banques de l'AFB et le groupe Banque Populaire.

Sommaire



I - Présentation

- Comité de pilotage et équipe de l'Observatoire 4-5
- Exercice 2008..... 6-7
- Perspectives 2009..... 8-9



II - Le marché de l'emploi des cadres fin 2008 : niveau national, niveau bancaire

et objectifs

L'accord assigne en particulier à l'Observatoire comme axes de travail :

- ▶ la constitution et le suivi de bases de données sur les effectifs et sur la formation continue,
- ▶ la veille prospective sur les facteurs d'évolution de l'emploi,
- ▶ l'analyse des différents métiers et de leur évolution,
- ▶ les études concernant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
- ▶ les comparaisons au sein du monde bancaire, au niveau national et européen.

L'orientation des travaux et des interventions de l'Observatoire appartient à un **Comité de pilotage paritaire**. Chacune des deux délégations le composant - patronale et syndicale - désigne à son tour un président nommé pour deux ans.

Une association, **Banque-Métiers-Égalité Professionnelle (BMEP)**, assure le fonctionnement courant de l'Observatoire.

Outre le suivi des travaux de l'Observatoire, le Comité de pilotage a pour mission de choisir

les destinataires des études autres que ceux désignés par l'Accord (le premier destinataire est la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi). Il donne son avis sur les personnes qualifiées et les organismes d'étude auxquels il est fait appel. C'est également sous son égide qu'est développé le site internet de l'Observatoire.

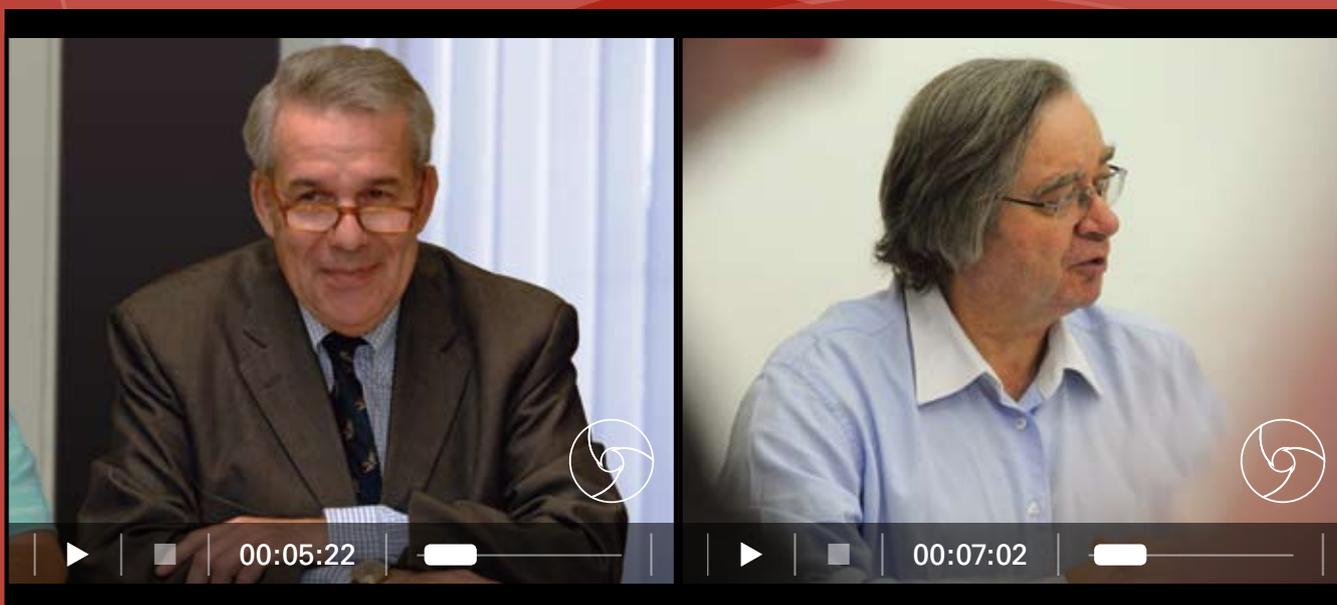
Les banques participent au bon fonctionnement de l'Observatoire. Il leur appartient notamment de fournir les informations nécessaires aux enquêtes.



III - Les métiers de back office dans la banque : leur personnel, leur évolution



IV - Données de base sur la population bancaire



Tout au long du rapport : des membres du Comité de pilotage de l'Observatoire lors d'une réunion de travail qui a duré 2h35.

I Présentation

- Comité de pilotage et équipe de l'Observatoire 4-5
- Exercice 2008..... 6-7
- Perspectives 2009 8-9



L'Observatoire

▶ Henry Cheynel
Responsable de l'Observatoire

▶ Élise Binet
*Assistante**

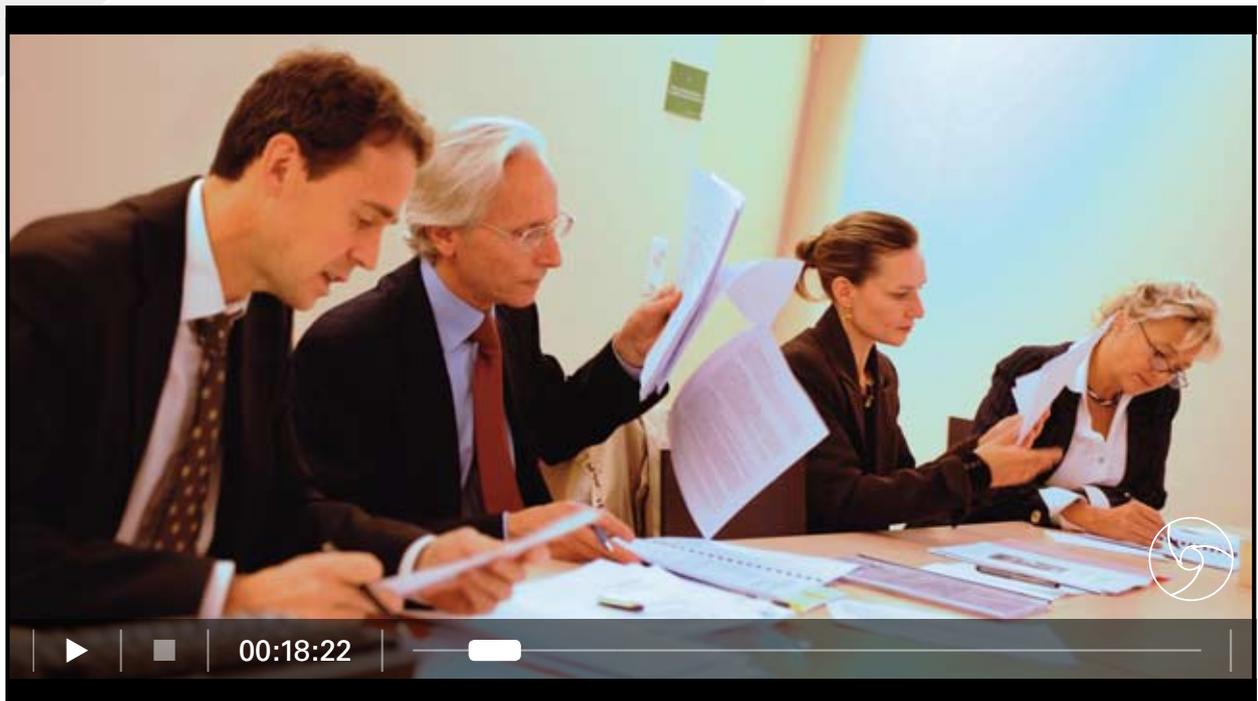
* *Également Délégation Générale
à la Formation Professionnelle (AFB).*

Avec le concours de l'équipe statistique de l'AFB

▶ Anne Marais
Responsable

▶ Guilhem Marijon

▶ Valérie Horel



Comité de pilotage paritaire

Président : **Gérard Lelarge**
 Vice-président : **Gérard Bréhier**

● DÉLÉGATION PATRONALE

- | | |
|---|---|
| ▶ Christian Day
<i>Société Générale</i> | ▶ Lydia Koessler
<i>BNP Paribas</i> |
| ▶ Cécile Gensou
<i>La Banque Postale</i> | ▶ Gérard Lelarge
<i>LCL/Calyon/Sofinco</i> |
| ▶ Valérie Glory
<i>HSBC</i> | ▶ Geneviève Lhomme
<i>Délégation Générale
à la Formation
Professionnelle (AFB)</i> |
| ▶ Jean-Claude Guéry
<i>AFB</i> | ▶ Magalie Ribouchon
<i>Dexia Crédit Local</i> |
| ▶ Maryse Juranville
<i>Groupe Banque Populaire</i> | |

● DÉLÉGATION SYNDICALE

- | | |
|---|--|
| ▶ Gérard Bréhier
<i>CFDT</i> | ▶ Hervé Beguinot
<i>SNB - CFE - CGC</i> |
| ▶ Martine Cognet
<i>CGT</i> | ▶ Patrick Mory
<i>CGT</i> |
| ▶ Gilles Caron ¹
<i>FO</i> | ▶ Anne Pechtner
<i>CFDT</i> |
| ▶ Jean-Pierre Fauchoux
<i>CFTC</i> | ▶ Yvon Le Goffic
<i>SNB - CFE - CGC</i> |
| ▶ Isabelle Gendre ²
<i>FO</i> | ▶ Bernard Gerdolle
<i>CFTC</i> |

¹ Remplacé par Thierry Rodier.

² Remplacée par Annie Lefevre.

Aperçu sur les effectifs du monde bancaire français¹

Banque de détail	108 191 personnes
dont	63 614 femmes
et	44 577 hommes
<hr/>	
Banque de l'entreprise	12 126 personnes
dont	3 996 femmes
et	8 130 hommes
<hr/>	
Traitement des opérations	61 316 personnes
dont	33 969 femmes
et	27 347 hommes
<hr/>	
Activités support	51 568 personnes
dont	28 182 femmes
et	23 386 hommes

¹ Banques AFB, Groupe Banque Populaire.



Exercice 2008

L'Observatoire des métiers de la banque a développé en 2008 l'activité prévue par ses statuts, précisée chaque trimestre lors des réunions de son comité de pilotage paritaire.

Statistiques

■ Dans le domaine des enquêtes statistiques, les premiers jalons ont été posés pour recueillir de l'information à l'échelle non plus seulement des établissements bancaires, mais de lignes métiers larges comprenant des entreprises situées en amont ou en aval des banques.

Par ailleurs, il a été jugé souhaitable de ne pas attendre l'achèvement des enquêtes en milieu d'année pour disposer d'informations sur les principales tendances de la population bancaire. Des indicateurs avancés ont été établis dès février sur l'évolution de la population, les recrutements, les départs en retraite, l'évolution des métiers.

À côté des enquêtes générales sur l'emploi et sur la formation, des informations spécifiques ont été fournies aux partenaires sociaux pour nourrir le dialogue sur deux sujets importants :

- **l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** (l'accord du 15 novembre 2006 investit l'Observatoire de la responsabilité d'un rapport annuel à ce sujet) ;

- **la question de l'emploi des seniors**, qui a donné lieu dans la banque à la conclusion d'un accord social en juillet 2008.

Études

■ En matière d'études, l'année 2008 a été principalement consacrée à deux études sur les métiers de traitement administratif (« back offices ») : ceux de la Banque de Financement et d'Investissement (BFI) et ceux de la banque de détail.

La première étude sur **les back et middle offices de la BFI**, entamée en 2007, a été achevée en mars 2008. Elle est arrivée un peu tôt pour prendre en compte les effets de la crise financière de 2008, qui est particulièrement sensible dans le secteur des marchés et du financement de la grande clientèle. Mais, au vu de l'étude, qui décrit notamment les fonctions de contrôle dont sont investis les back et middle offices, on mesure que ceux-ci vont voir leur rôle notablement renforcé.

La deuxième étude sur **les métiers de traitement et de services de la banque de détail** a été achevée en août. Elle confirme des évolutions connues sur les effets de l'automatisation - diminution des effectifs concernés dans les banques et report des activités vers des entreprises de nature industrielle. Elle montre aussi des traits de « résistance » des back offices, qui doivent fournir des prestations de grande qualité, nécessitant une importante intervention manuelle de spécialistes sur des services pour lesquels les banques sont en vive concurrence.

Communication

■ L'Observatoire a poursuivi ses différentes missions d'information sur les métiers et sur le statut social de la branche.

Il a été jugé utile d'envisager une nouvelle publication qui apporterait aux divers publics de l'Observatoire (étudiants, salariés de la branche, public attentif à l'évolution de la banque...) un ensemble de données sur le secteur bancaire : statistiques de base, présentation de métiers, dispositifs sociaux découlant de la Convention collective et des accords de branche. Cette publication a été conçue au cours de l'exercice 2008, et éditée en fin d'année sous le titre « **Les hommes et les femmes dans la banque : leurs métiers, leur vie professionnelle** ». Elle a fait l'objet d'une première diffusion à l'occasion de la Rencontre annuelle de décembre.



Le site internet de l'Observatoire¹ a connu un courant constant de fréquentation. Les informations ont été renouvelées au rythme des nouvelles études de l'Observatoire et de la sortie des statistiques. Une information sur la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et sur le Passeport Formation a été mise en ligne.

Par ailleurs, la Fédération Bancaire Française (FBF) a réalisé des **films sur les principaux métiers de la banque** destinés à figurer sur des sites internet (sites de la FBF, du Centre Inffo, de l'Onisep, de l'APEC, etc.) et à être présentés lors de manifestations publiques (forums des métiers, salons étudiants). L'Observatoire a tenu un rôle de conseil pour la réalisation de ces films. Ceux-ci ont été achevés à la mi-2008. Ils sont accessibles par l'intermédiaire du site internet de l'Observatoire.

Enfin, la **4^e rencontre annuelle** de l'Observatoire des métiers de la banque s'est tenue le 16 décembre. Elle a permis de prendre connaissance des travaux de l'année, et d'entendre un responsable national de l'APEC sur le marché de l'emploi des cadres (voir résumés en page 12 et suivantes).

¹ observatoire-metiers-banque.fr





Perspectives 2009

Les travaux de l'Observatoire en 2009 vont s'inscrire dans la continuité des exercices précédents en matière d'études et de communication sur les métiers. Mais ils vont aussi très certainement s'enrichir d'orientations nouvelles. En effet, au niveau tant de la profession que de l'interprofessionnel, des demandes sont actuellement adressées aux Observatoires de branche qui tendent à préciser et élargir leur champ d'intervention.

► À l'échelle nationale, des négociations ont été conduites au 2^e semestre 2008 sur la **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**. Le texte ouvert à la signature des organisations syndicales prévoit l'intervention des Observatoires de branche sur de multiples points. L'importante négociation nationale sur la **Formation et la sécurisation des parcours professionnels** a également

abouti à un projet d'accord, le 7 janvier 2009. Ce projet précise le rôle des observatoires de branche, en particulier pour appuyer les OPCA dans « la mission de sensibilisation, d'information et d'accompagnement des entreprises » sur l'évolution des métiers.

► Au niveau de la profession bancaire, l'Observatoire est sollicité par la **Commission Paritaire Nationale**

de l'Emploi (CPNE) de la branche. Une demande précise est inscrite au programme 2009 (voir ci-dessous), et d'autres orientations ont également été formulées lors de la CPNE de novembre 2008. Par ailleurs, un groupe de travail sur les métiers-repères a été prévu lors de la Négociation annuelle obligatoire sur les salaires de novembre 2008. Ce groupe doit s'appuyer sur les études de l'Observatoire.

Statistiques

■ En matière d'information statistique, les mêmes objectifs de qualité et de délai des enquêtes professionnelles sont reconduits pour 2009. Ces enquêtes seront par ailleurs complétées d'enquêtes nouvelles pour tenir compte des nomenclatures de métiers issues des études sur la BFI et sur les back offices.

Études

■ Dans le domaine des études, plusieurs thèmes sont inscrits à l'ordre du jour de ce début d'année. D'abord, l'Observatoire se voit confier par la CPNE une étude qualitative, à mener par sondage auprès des entreprises bancaires, sur **les périodes de professionnalisation** et sur **les DIF** (droit individuel à la formation). En matière d'études proprement dites, l'une doit être menée sur **les métiers de contrôle** au sein des banques. L'Observatoire doit également analyser le métier de **chargé de clientèle professionnels**. Enfin, on procédera à la reprise de l'étude

sur les **back offices de la banque de détail** pour la compléter en termes de compétences, de manière à mieux éclairer les mobilités entre métiers de traitement administratif, ou entre métiers de traitement et métiers commerciaux.

■ 2009 devrait par ailleurs permettre de renouer avec les **études européennes**. L'Observatoire occupe une fonction d'expert pour la partie française d'un projet commandité par la Commission sur les « **compétences émergentes** » dans les métiers financiers en Europe.



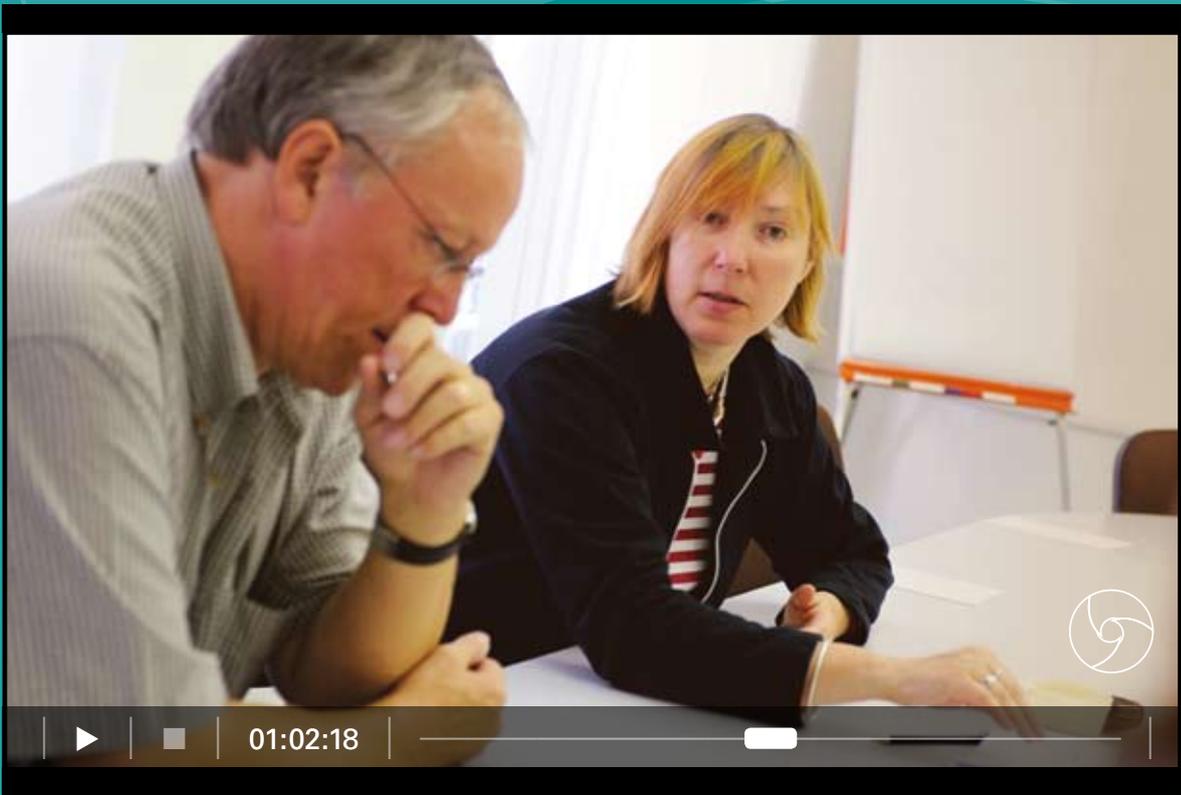
Communication

■ La fonction d'observation des métiers bancaires est évidemment impactée par la crise que traverse la sphère financière. Des changements sont en train de se produire dans le poids respectif des activités et dans la nature de certaines d'entre elles. Ces changements seront mis en lumière par les études microéconomiques de l'Observatoire (études métiers). Mais ils doivent également ressortir d'une approche macroéconomique (suivi des déterminants de l'emploi), qui réclame une présence auprès d'organismes nationaux comme l'INSEE, les OREF, l'APEC, etc.

S'agissant de la communication sur les métiers, la conjoncture actuelle donne toute son importance à la mission de l'Observatoire auprès des universités, des salons d'étudiants, des associations, etc. Il faut en effet faire face au risque d'une perception moins positive par le public des métiers de la banque et de la finance.

À cet effet, **le site internet** devra connaître des évolutions dans le sens d'un dialogue ouvert avec ses visiteurs.

Il faut noter que l'analyse de l'emploi et des métiers serait sans doute rendue plus extensive et plus approfondie si les instances d'observation poursuivant la même finalité au sein de la profession pouvaient développer une véritable coopération.



II Le marché de l'emploi des cadres, fin 2008 : niveau national, niveau bancaire

- La population cadre est de plus en plus importante dans le secteur privé en France 12
- Les cadres sont de plus en plus recherchés dans la banque en France 13
- Les incertitudes actuelles rendent très difficiles les prévisions de recrutements à l'échelle de l'économie nationale 14
- Dans la banque, la mobilité externe des cadres pourrait être freinée 14
- Le niveau très élevé de satisfaction des cadres bancaires pourrait s'éroder 15



Le marché de l'emploi des cadres fin 2008: niveau national, niveau bancaire

Par Pierre LAMBLIN, Directeur du département Études et Recherche de l'APEC

■ LA POPULATION CADRE EST DE PLUS EN PLUS IMPORTANTE DANS LE SECTEUR PRIVÉ EN FRANCE

Historiquement, le marché de l'emploi cadre dans le secteur privé se caractérise par des volumes de recrutements et de sorties à un niveau élevé. Ainsi, les recrutements de cadres ont été multipliés par deux depuis vingt ans, et ont atteint leur plus haut niveau en 2008 avec 208 200 embauches. Le nombre des sorties (départs à la retraite, démissions et licenciements) a aussi progressé, passant à 193 300 en 2007. Les deux flux, de niveaux très proches et à l'évolution quasiment parallèle, traduisent la forte mobilité externe des cadres en France. Ces derniers sont en effet les plus nombreux, en proportion, à changer d'entreprise au cours d'une année, devant les cadres travaillant au Royaume-Uni, et loin devant ceux résidant en Allemagne.

S'agissant des établissements de dix salariés et plus, le nombre de

recrutements de cadres est toujours inférieur à celui des sorties depuis de nombreuses années. Aussi, une grande partie des remplacements s'effectue par le recours au seul marché externe, le restant par le biais des promotions internes au statut de cadre. Ces promotions restent relativement stables en volume au cours des vingt dernières années, à l'exception d'un pic notable entre 2000 et 2003, période durant laquelle se sont conjugués un recours accru à la promotion interne afin de pallier les difficultés de recrutement externe et l'effet de la mise en place des 35 heures dans les entreprises.

Le secteur des services est le secteur largement prépondérant dans les recrutements de cadres, avec près des deux tiers du volume global d'embauches dans le secteur privé en 2007, toutes tailles d'éta-

blissements confondus. En revanche, dans l'industrie, le nombre de recrutements réalisés en 2007 est inférieur à celui des années 2000-2001, et leur part dans le volume global d'embauches s'est réduite pour atteindre 19 % en 2007. Cela illustre bien l'évolution structurelle de l'économie française et sa tertiarisation, ainsi que l'évolution du niveau de qualifications et de compétences recherchées par les entreprises pour accompagner leur développement, quelles que soient leurs activités. Au global, la population cadre du secteur privé a toujours augmenté, à l'exception de l'année 1993, pour atteindre un peu plus de 3,2 millions de cadres fin 2007, en considérant le champ cadre Agirc. Le taux d'encadrement, c'est-à-dire le rapport entre les effectifs cadres et les effectifs salariés, s'élève à 18 % fin 2007.

■ LES CADRES SONT DE PLUS EN PLUS RECHERCHÉS DANS LA BANQUE EN FRANCE

Le secteur privé de la banque et des intermédiaires financiers recrute de plus en plus de cadres pour accompagner le développement de ses activités et satisfaire un besoin de compétences de plus en plus qualifiées. Ainsi, le nombre de recrutements de cadres a plus que doublé

durant ces quinze dernières années, passant de 3 080 embauches en 1992 à 7 140 en 2007. En 2006, le niveau record de 9 420 recrutements de cadres a été atteint.

Par ailleurs, avec un peu plus de 130 000 cadres fin 2007, le taux d'encadrement du secteur a progressé,

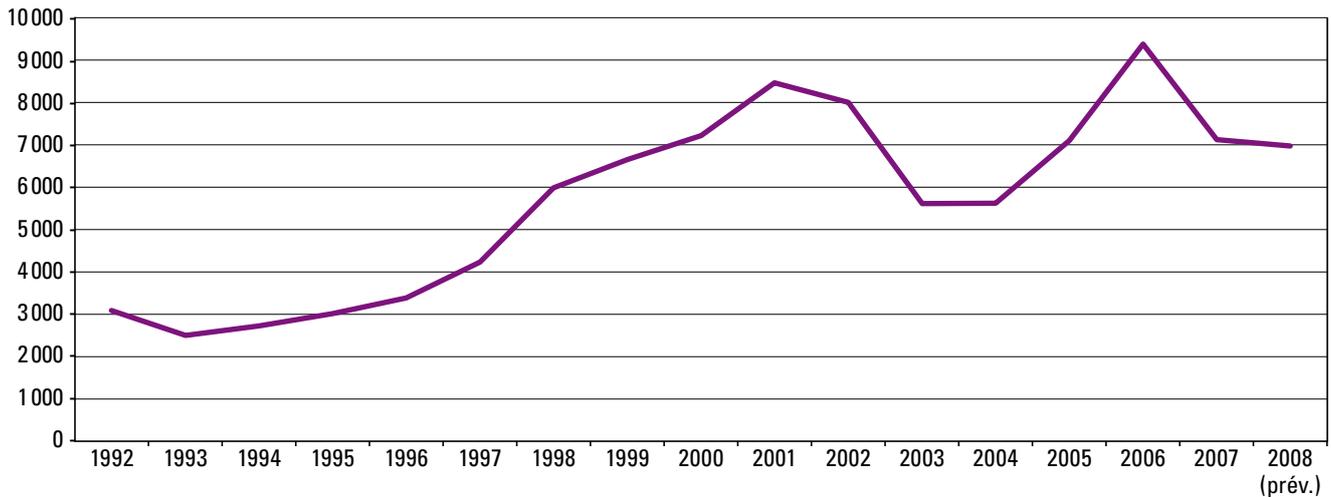
passant de 20 % il y a vingt ans à 30 % il y a dix ans et 36 % en 2007*

Il est aussi deux fois supérieur à celui mesuré globalement dans le secteur privé.

Dans ce contexte, le secteur a souvent contribué à créer de l'emploi cadre. En 2007, avec un volume

II Le marché de l'emploi des cadres, fin 2008 : niveau national, niveau bancaire

Évolution du nombre de recrutements de cadres dans le secteur privé de la banque et des intermédiaires financiers



d'embauches de cadres et de sorties (retraites, démissions et licenciements) en baisse, et celui des promotions de non-cadres en cadres en progression, les entreprises ont continué de créer 2750 emplois cadres, mais à un rythme inférieur à celui de 2006 (respectivement + 2,3 % et + 4,1 %). Par ailleurs, pour la première fois depuis 2004, le volume de sorties a été plus élevé que celui des recrutements, traduisant déjà la prudence des entreprises et des recruteurs.

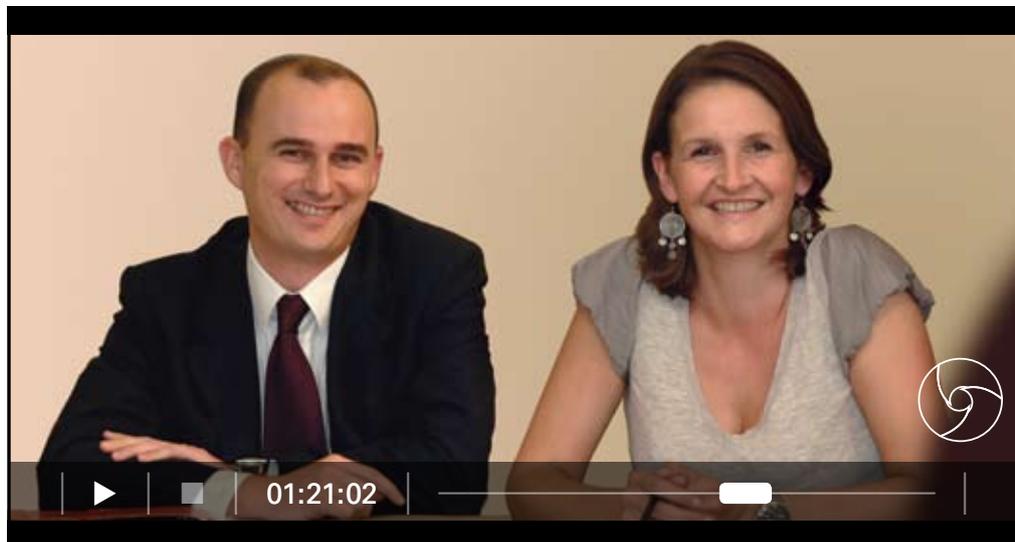
Avec les nombreux départs à la retraite auquel le secteur est confronté, les entreprises ont aussi poursuivi en 2007 le rajeunissement de leur pyramide des âges, tout en continuant de privilégier l'expérience. Ainsi, la proportion d'embauches de cadres confirmés (ayant au moins cinq années d'expérience) est supérieure à la moyenne nationale (respectivement 51 % contre 47 %). En revanche, même si les jeunes diplômés de moins d'un an d'expérience ont vu leur recrutement progres-

ser (+ 4 %) pour atteindre 20 % du total des embauches de cadres en 2007, leur proportion est toutefois inférieure à la moyenne nationale (23 %).

Les profils commerciaux, en parti-

culier de front office, sont prépondérants dans les embauches de cadres, avec 39 % des embauches réalisées en 2007, devant ceux de la finance, trésorerie (25 %) et du back office (18 %).

** L'approche « cadres » de l'APEC portant sur la banque et les intermédiaires financiers est un peu différente de celle de la convention collective de la banque, celle-ci se traduisant par un taux d'encadrement encore supérieur (N.D.L.R.).*





■ LES INCERTITUDES ACTUELLES RENDENT TRÈS DIFFICILES LES PRÉVISIONS DE RECRUTEMENTS À L'ÉCHELLE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

Selon la dernière enquête¹ de l'APEC relative aux prévisions européennes de recrutements de cadres en France, les entreprises du secteur privé interrogées en juin 2008 affichaient une certaine prudence dans leurs prévisions, avec des évolutions comprises entre - 10 % et + 4 % pour la période entre juillet 2008 et juin 2009 par rapport à la période antérieure.

Dans une conjoncture économique et financière qui se dégrade depuis septembre 2008, le scénario de prévision pessimiste que les

entreprises interrogées ont bâti est le seul probable, avec pour conséquence une baisse du volume global des recrutements de cadres en France, comme quasiment partout en Europe.

Pour le quatrième trimestre 2008, les intentions de recrutement des entreprises du secteur privé² ont marqué globalement un fléchissement et, ceci, pour le deuxième trimestre consécutif. En effet, moins d'une entreprise sur deux envisage de recruter au moins un cadre au quatrième trimestre 2008 (43 %), et

moins qu'un an auparavant (45 %). La hiérarchie des motivations de recrutement a aussi changé, traduisant une grande prudence de la part des entreprises et des recruteurs. Ainsi, si le besoin de nouvelles compétences figurait en tête des motifs d'embauche de cadres il y a un an (cité par 77 % des entreprises), ce motif a perdu 30 points et arrive maintenant en second derrière celui du remplacement des sortants de l'entreprise (cité par 82 % des entreprises contre 47 % à la même période de 2007).

■ DANS LA BANQUE, LA MOBILITÉ EXTERNE DES CADRES POURRAIT ÊTRE FREINÉE

Le secteur de la banque ne figure pas parmi les secteurs qui affichent des intentions d'embauches à la baisse (comme le commerce, l'ingénierie industrielle et le conseil hors informatique). Mais sa bonne tenue n'exclut pas une réduction du nombre d'embauches de cadres. Interrogées fin 2007³, les entreprises du secteur de la banque et des intermédiaires financiers affichaient déjà une grande prudence dans leurs prévisions de recrutements de cadres. Elles déclaraient alors embaucher jusqu'à 7000 cadres en 2008, soit pas plus qu'en 2007.

Dans le contexte actuel, ces mêmes entreprises pourraient revoir à la baisse leurs prévisions de recrutements de cadres (principalement pour faire face aux remplacements de départs à la retraite) dans les métiers du middle et du back office, et continuer à recruter des profils commerciaux.

Il est significatif de noter pour la première fois depuis de nombreux mois que le volume des offres d'emploi cadre⁴ dans le secteur privé de la banque et des intermédiaires financiers a diminué en novembre 2008, de 19 % par rapport à la même période il y a un an.

Dans un contexte économique et financier déjà incertain en 2007, les cadres du secteur⁵ ont privilégié la mobilité interne. Seulement, 5 % des cadres en poste ont changé d'entreprise (contre 6 % en moyenne pour l'ensemble des cadres du secteur privé). Et, un peu plus d'un cadre sur deux (58 %) n'a jamais changé d'entreprise au cours des dix dernières années. En revanche, un cadre sur quatre a changé de fonction en 2007 au sein de son entreprise (contre 19 % en moyenne) et 14 % de service ou de département (contre 9 %).

C'est aussi dans ce secteur⁵ que les cadres souhaitent le plus souvent

rester dans leur entreprise. Ainsi, 72 % des cadres n'envisagent pas de changer d'entreprise dans un avenir proche (contre 60 %) et 87 % des cadres n'ont pas cherché à changer d'entreprise en 2007 (contre 79 %). Les raisons invoquées par les cadres souhaitant changer d'entreprise sont principalement le souhait d'une meilleure rémunération (pour 71 % des cadres du secteur contre 66 % en moyenne), la promotion hiérarchique (58 % contre 46 %) et leur volonté de rompre avec la routine (48 % contre 44 %).

La dégradation de la conjoncture économique depuis septembre 2008 pourrait conduire une plus grande proportion de cadres du secteur de la banque et des intermédiaires financiers à opter pour la stabilité, sauf à avoir la certitude de meilleures opportunités financières ou d'une promotion hiérarchique.



■ LE NIVEAU TRÈS ÉLEVÉ DE SATISFACTION DES CADRES BANCAIRES POURRAIT S'ÉRODER

La plupart des cadres du secteur⁵ se déclarent satisfaits de leur situation professionnelle, en particulier de leur rémunération (plus des trois quarts, contre 72 % en moyenne pour l'ensemble des cadres du secteur privé) et de leurs perspectives de carrière (près des deux tiers contre 59 %). L'emploi actuel correspond à leur projet professionnel pour 86 % d'entre eux (contre 88 % en moyenne). Ils se disent aussi massivement satisfaits de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée (87 % contre 80 % dans l'ensemble). La plupart des cadres déclare s'investir beaucoup dans leur travail, et lorsqu'ils s'investissent, c'est plus « pour fournir

un travail de qualité » que « pour la réalisation de soi ».

Lorsqu'ils parlent de l'avenir de leur entreprise, 83 % des cadres du secteur⁵ se disent confiants (contre 79 % en moyenne). Cette confiance reste élevée quand il s'agit de parler de son propre avenir professionnel, que ce soit au sein de l'entreprise actuelle ou d'une autre. Enfin, l'immense majorité de ces cadres ne se sent pas directement menacée par le risque du chômage (92 % contre 86 % en moyenne).

Ce niveau de satisfaction particulièrement élevé des cadres est toutefois atténué par des signes d'inquiétudes sur l'environnement professionnel. En effet, interrogés

début 2008⁵, leur satisfaction à l'égard du climat général a perdu 6 points en un an (66 % contre 72 %) et est inférieure à celle mesurée pour l'ensemble des cadres en poste dans le secteur privé (70 %). Dans ce contexte, ils sont aussi un peu moins nombreux à partager le sentiment de maîtriser leur évolution professionnelle (60 % contre 68 % il y a un an, et contre 66 % en moyenne). Ils sont aussi un peu plus nombreux à penser que le climat social de l'entreprise est susceptible de se dégrader dans les prochains mois.

**Achevé de rédiger
le 11 décembre 2008.**

(1) Source: Panel Europe APEC Édition 2009 - « Les cadres en Europe »
 (2) Source: Note de conjoncture APEC - Quatrième trimestre 2008
 (3) Source: Panel France APEC 2008 - « Les perspectives de l'emploi cadre »
 (4) Source: Suivi des offres d'emploi cadre diffusées par l'APEC
 (5) Source: « La mobilité professionnelle des cadres » - APEC 2008 (la mobilité externe est mesurée pour le secteur privé agrégé de la banque et de l'assurance)



III Les métiers de back office dans la banque : leur personnel, leur évolution

- Comment se caractérise cette population
des unités de traitement ? 19
- Quelles évolutions pour ces familles d'activités ? 21



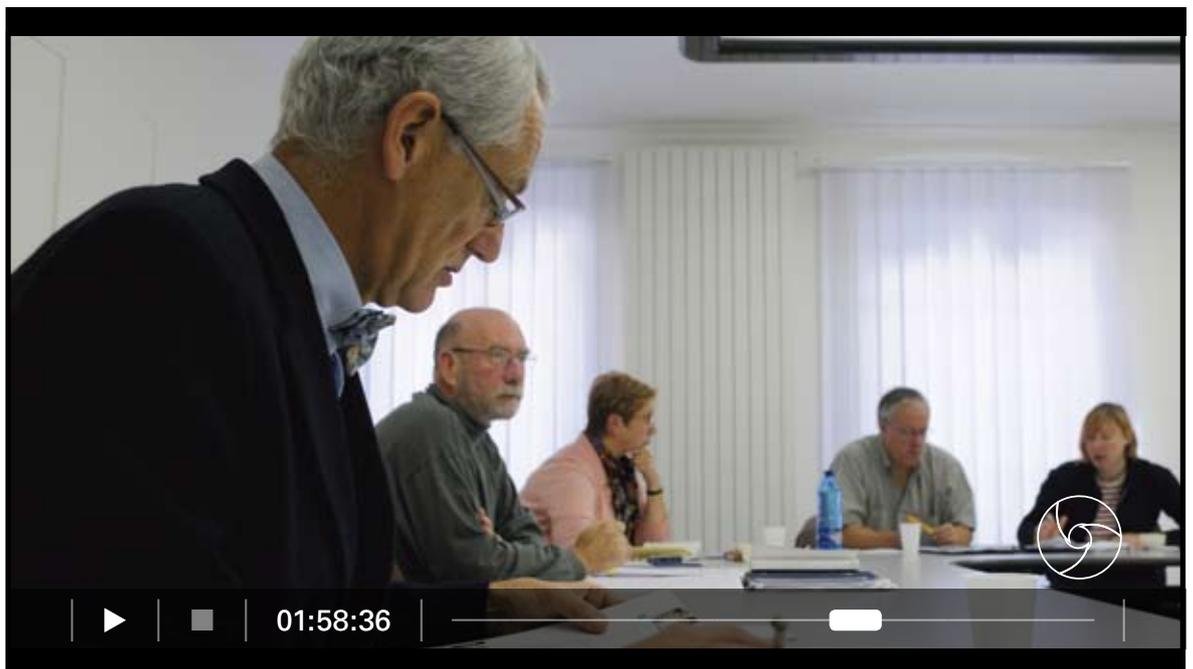
Les métiers de back office dans la banque : leur personnel, leur évolution

Intervention de Henry CHEYNEL à la rencontre annuelle de l'Observatoire, le 16 décembre 2008

Quand on parle des effectifs de back office dans la banque, de quoi parle-t-on exactement ? Au vu de l'enquête Emploi réalisée chaque année par l'Association Française des Banques, les métiers de traitements administratifs représentent 45 500 personnes. 71 % de ces effectifs appartiennent à la banque de détail, 22 % à la BFI (banque de financement et d'investissement). Enfin 3 200 personnes (7 %) appartiennent aux entreprises de titres, car l'étude réalisée par l'Observatoire sort du cadre strict des entreprises bancaires pour inclure ces entreprises connexes à la profession bancaire. Ces 45 500 personnes peuvent être

approchées de manière différente, en les classant par métiers-repères de la convention collective : 80 % sont des **techniciens administratifs des opérations bancaires** et 20 % des **responsables d'unité traitant les opérations bancaires**. Mais ces 45 500 personnes ne représentent qu'une partie de la réalité des services de traitement. Il faut ajouter les effectifs des entreprises de titres qui ne relèvent pas de la convention collective de la banque, ainsi que les personnes n'appartenant pas aux deux métiers cités précédemment. En effet, les back offices, particulièrement dans la BFI, comptent des juristes, des comptables, des gestionnaires

de ressources humaines, etc. On obtient au total un « petit » 60 000 personnes - un gros effectif en réalité, qui pèse lourd dans la profession bancaire, et même comme entité professionnelle nationale. Rappelons qu'au sein de la population bancaire, on trouve 53 % de vendeurs (des personnels « face à un client »), 20 % d'activités support. Les unités de traitement sont en position intermédiaire, à 27 %. Ce taux était de 33 % il y a 10 ans. La tendance est donc à la baisse de la part des back offices, mais - nous allons le voir - une baisse graduelle. Les effectifs de back office sont bien loin de disparaître de la population bancaire.



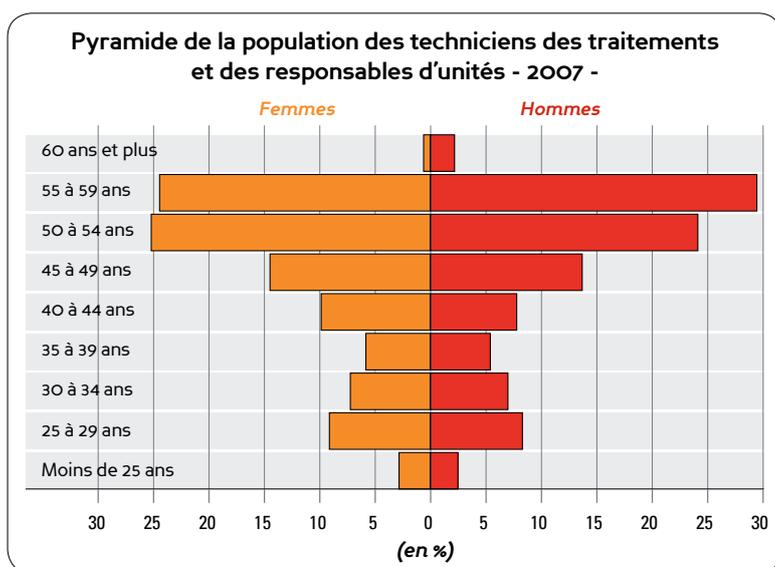
III Les métiers de back-office dans la banque : leur personnel, leur évolution

■ COMMENT SE CARACTÉRISE CETTE POPULATION DES UNITÉS DE TRAITEMENT ?

Qui sont ces hommes et ces femmes qui travaillent dans les back offices ? D'abord, ce sont surtout... des femmes. Celles-ci représentent 64 % de l'effectif total, taux qui a légèrement baissé, mais reste néanmoins très majoritaire. En observant les secteurs auxquels appartiennent ces

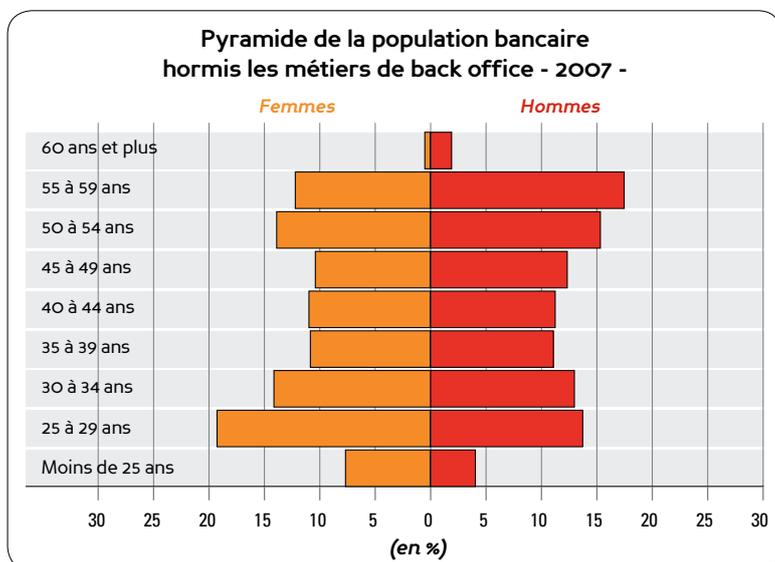
femmes, se dessine nettement le problème femmes-hommes : les femmes constituent 70 % du métier « techniciens administratifs », et seulement 48 % du métier « responsables d'unités ». Notons toutefois que ce taux de 48 % était de 36 % il y a 5 ans. L'évolution est positive, même

si la parité a encore de beaux progrès à accomplir.



Deuxième caractéristique de cette population, sa composition par âge, relativement « vieillie ». 53 % des effectifs des métiers de back office ont plus de 50 ans.

Ainsi, nettement plus de la moitié des effectifs concernés partiront dans les 10 ans à venir. Ce taux n'est que de 33 % pour l'ensemble de la population bancaire.



Quand on dit que la population bancaire est « âgée », en réalité, on désigne implicitement la population des back offices. Sans les effectifs de ces unités, la pyramide des âges de la population bancaire est relativement équilibrée, plus équilibrée même que la pyramide de la population active française.



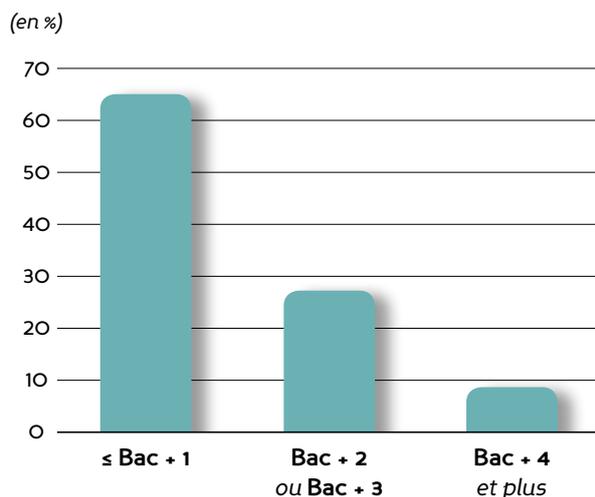
■ COMMENT SE CARACTÉRISE CETTE POPULATION DES UNITÉS DE TRAITEMENT ?

Troisième volet des caractéristiques quantitatives, les effectifs de back office évoluent à la baisse, mais lentement. Ils avaient diminué assez rapidement à la fin des années 90 en raison d'importants gains de productivité. Depuis 2001, les départs sont nombreux, car le vieillissement est un phénomène relativement ancien dans ces secteurs, mais il y a aussi des recrutements. En effet, les back offices embauchent de l'ordre de 3200 à 3400 personnes par an (*périmètre*

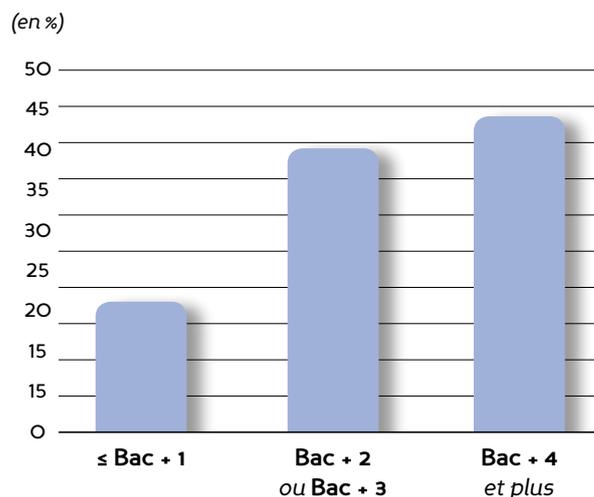
de l'enquête AFB). On embauche pour remplacer les départs ; certainement pas au taux de un pour un, mais au moins pour un renouvellement minimal. On embauche aussi dans les entreprises de titres, car ce sont des entreprises en fort développement. Enfin on a beaucoup recruté dans les back offices de la BFI. Et les événements actuels sont plutôt annonciateurs de la poursuite de ces recrutements dans la BFI. Mais si l'on recrute, ce ne sont pas du tout les profils traditionnelle-

ment observés en moyenne dans ces métiers. Les formations initiales des personnels formant la population des back offices sont, dans leur très grande majorité, « de niveau bac » selon les termes de l'enquête - en fait très souvent de niveaux inférieurs au bac. Or le recrutement de ces dernières années est principalement un recrutement de bac+4 et plus. On retrouve là particulièrement la trace des recrutements des back et middle offices de la BFI.

Structure des effectifs par diplôme



Structure des embauches par diplôme



■ QUELLES ÉVOLUTIONS POUR CES FAMILLES D'ACTIVITÉS ?

● Même s'il n'est pas facile de soumettre à une analyse commune les **back offices de la banque de détail et ceux de la BFI**, trois facteurs, tout de même, impriment une même évolution à l'ensemble du secteur. Il y a d'abord le facteur technologique. La dématérialisation autorise les progrès de l'automatisation, qui ne sont pas achevés. Un deuxième facteur est relatif à la demande de la clientèle. La banque est une activité mature, chez laquelle la concurrence s'exerce moins sur la différenciation du produit que sur la qualité commerciale et la qualité de service. Et cette dernière dépend de la rigueur et de la célérité des back offices. Enfin les opérations par leur nature même engendrent des impératifs de sécurité, avec une logique qui s'est en quelque sorte emballée sous l'influence des défaillances enregistrées en 2008 dans la sphère des contrôles.

● S'agissant de **la banque de détail**, deux facteurs plus spécifiques sous-tendent l'évolution de ses back offices : d'une part, la saisie en agence, puisque l'agence n'a plus de back office en son sein, mais renvoie ses opérations vers des unités de traitement, généralistes ou spécialisées selon les organisations des banques ; d'autre part, la saisie par le client lui-même, au niveau bien sûr des DAB et des GAB, mais de plus en plus aussi sur internet (virements, commandes de chèques,

opérations de bourse, et, progressivement, demandes de concours). Tout ceci se conjugue pour déterminer la poursuite de la diminution du nombre d'opérations manuelles. Parallèlement les opérations automatisées sont reprises en pourcentage croissant par les entreprises spécialisées.

Dans l'immédiat, ces évolutions ont une double conséquence pour le personnel. D'un côté on assiste à l'allègement et à l'enrichissement des tâches. La disparition d'opérations de saisie répétitives et fastidieuses est sans conteste un facteur positif. De plus, le contrôle des opérations automatisées exige une véritable intelligence de l'ensemble de la procédure et du processus productif. Mais dans le même temps, les contraintes de délais et de qualité sont renforcées. Les unités de traitement administratif travaillent en flux tendu avec les agences. Celles-ci « vendent » à la clientèle la qualité et la rapidité de leur après-vente, et sont donc étroitement tributaires du rendement et de la rigueur des unités de traitement.

Dans une optique de moyen/long terme, les back offices sont dans une position paradoxale. D'un côté, la diminution de leurs effectifs les met en position « défensive ». D'un autre côté, ils présentent une importance stratégique pour les banques : importance commerciale puisque la concurrence se joue très largement sur la qualité de service,

importance économique puisque les gains de productivité des traitements sont essentiels à l'amélioration des coefficients d'exploitation. Dans ces conditions, il n'y a aucune chance pour qu'on revienne sur les évolutions en cours ou qu'elles soient à l'avenir infléchies. On assistera donc à la poursuite de la réduction du nombre d'opérateurs. Mais, dans certaines conditions, les techniciens et les experts peuvent se maintenir en nombre. On devrait même assister chez les techniciens et les experts à des recrutements relativement significatifs lorsque les départs atteindront leur apogée, entre 2011 et 2014. Des métiers comme le crédit documentaire, les garanties internationales, le crédit immobilier, les successions nécessitent l'intervention de personnels qualifiés, et non des traitements automatiques. Il en va de même pour tout ce qui concerne le contrôle de la qualité et la gestion du risque.

Au nombre des conditions pour la préservation des fonctions de techniciens et d'experts métiers figure prioritairement **la formation**. Le contrôle de processus complets de production exige une compréhension en profondeur de ces processus. Dans le domaine des fonctions de contrôle, à un moment où la rigueur des contrôles, selon les critères de Bâle II, devient un élément essentiel du rating des banques, il faut pour la gestion des risques



■ QUELLES ÉVOLUTIONS POUR CES FAMILLES D'ACTIVITÉS?

opérationnels des personnels extrêmement qualifiés, recevant toute la formation voulue. Les back offices, par ailleurs, doivent avoir une vraie connaissance des développements commerciaux. Quand, par exemple, le back office est « en direct » avec un exploitant d'agence au sujet d'un crédit immobilier, il lui faut savoir précisément ce qui se joue entre le commercial et le client.

S'agissant des opérations automatisées - celles qui sont encore effectuées dans les banques et celles qui constituent l'activité centrale des entreprises de titres - on ne peut occulter qu'elles sont techniquement délocalisables à l'étranger, sur des zones à moindre frais de main-d'œuvre. Actuellement, aucune information ne permet de dire que de telles délocalisations aient eu lieu de manière significative en France - « de manière significative » faisant allusion ici aux délocalisations massives qui ont eu lieu de Londres vers l'Écosse ou l'Irlande. Rien de similaire ne s'est dessiné en France, mais dans une réflexion prospective sur les métiers de traitement, il faut avoir présent à l'esprit que ce qui est automatisable est délocalisable.

● Quand on en vient à l'évolution des **métiers de back et middle office de la BFI**, le sujet doit d'abord être assorti d'un point d'interrogation tant la question de l'évolution des différentes activités de BFI paraît difficile à cerner en cette fin 2008. On peut tout de même encadrer la réflexion prospective de trois idées principales.

1/ Les back et middle offices ont bénéficié de la forte croissance et du fort potentiel de création de produit net bancaire de la BFI. Certaines activités vont connaître un coup d'arrêt, notamment les opérations des établissements pour compte propre, d'autres un freinage.

Mais la banque de financement et de marché présente un socle d'activités qui vont évidemment se poursuivre. Le plus grand nombre d'opérations de marché répond aux besoins économiques d'une grande clientèle d'entreprises internationales. Les opérations de marché de taux sont appelées à s'intensifier avec la forte poussée des dettes publiques.

De leur côté, les activités de banque d'affaires - avec les opérations de financement et de marché qui les accompagnent - devraient même se multiplier en raison des restructurations d'entreprises provoquées par les mutations économiques en cours.

Il y aura donc forcément une continuité dans le développement des

activités la BFI, et donc celui corrélatif de ses back offices.

2/ Les *sales* du front office vont continuer de « vendre » les qualités du back et du middle de leur établissement, tout autant que celles de leur Recherche. De leur côté, les entreprises clientes vont continuer de déterminer le choix de leur chef de pool bancaire largement en fonction de la rigueur des équipes de mise en place des financements et de suivi de la vente des produits.

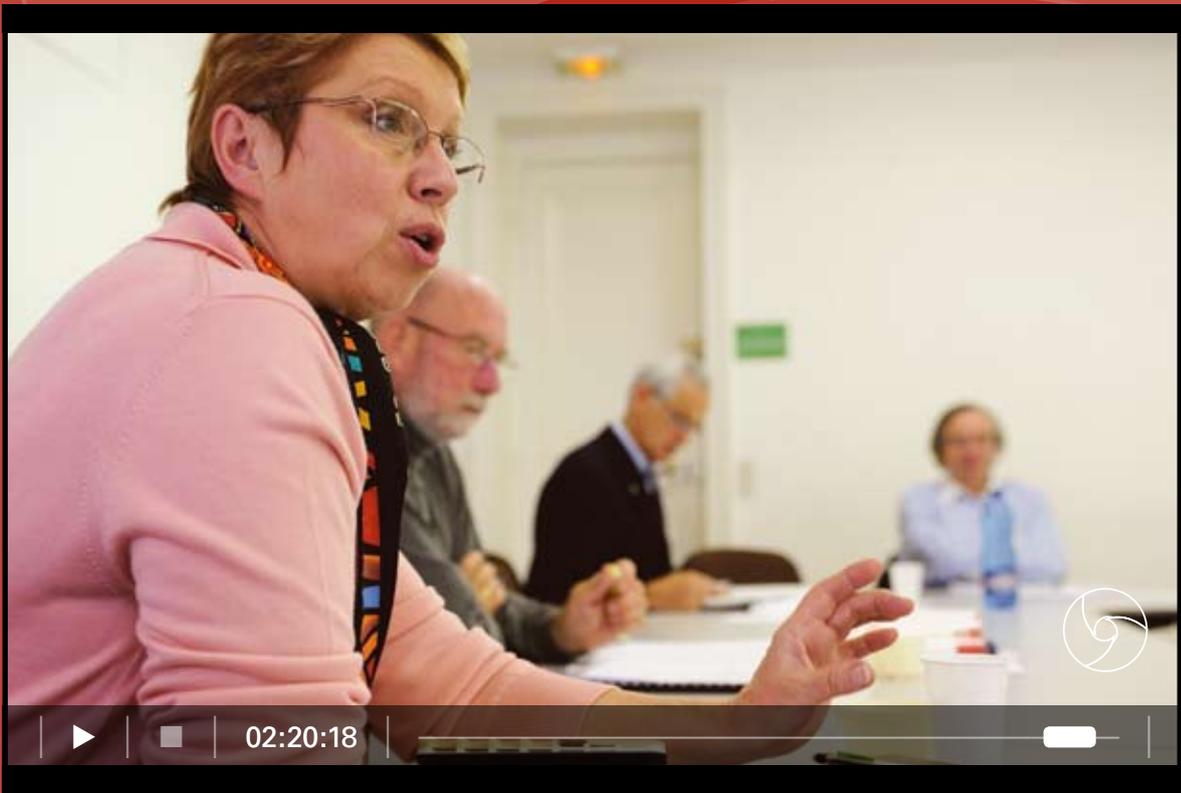
3/ Les back et middle offices sont aujourd'hui au cœur de politiques de plus en plus accentuées de sécurisation des opérations. Les événements traversés par les BFI tendent au renforcement des équipes intervenant à tous niveaux dans la gestion du risque. Plus que jamais, le *front* sera éclairé et encadré par les interventions du middle office, et son impact commercial déterminé par le degré d'efficacité du back office.

À noter deux « niches » d'emplois particulières : en back office Financement, l'ancienneté apparaît plus élevée que dans les autres services, ce qui devrait y entraîner des entrées pour renouveler les effectifs plus nombreuses qu'en moyenne ; par ailleurs, les juristes de la BFI, après avoir connu la mutation la plus profonde parmi les métiers support, font l'objet aujourd'hui d'un surcroît de demande lié au fort besoin d'expertise juridique.

III Les métiers de back-office dans la banque : leur personnel, leur évolution

Enfin, dernière remarque sur les back/middle offices de la BFI, ces métiers souffrent d'un dommageable déficit d'image, en partie expliqué par l'ombre que les *fronts* leur ont fait. Ils ne constituent pas des portes d'entrée vers les fonctions de front office, celles-ci réclamant des aptitudes et des qualifications fondamentalement différentes. Ils représentent des métiers spécifiques, à très fort contenu technique. Les responsables d'unités se désolent de la mauvaise information des jeunes à la recherche d'emploi sur ces fonctions largement méconnues. Pour la majorité des postes, des entrées en bac+2/3 restent possibles (les fonctions de middle réclament des niveaux bac +4/5). Et s'il y a un prérequis à l'entrée, c'est beaucoup moins la connaissance des mécanismes financiers, qu'il sera toujours possible d'acquérir au poste de travail, qu'une maîtrise opérationnelle de l'anglais.





IV Données de base sur la population bancaire

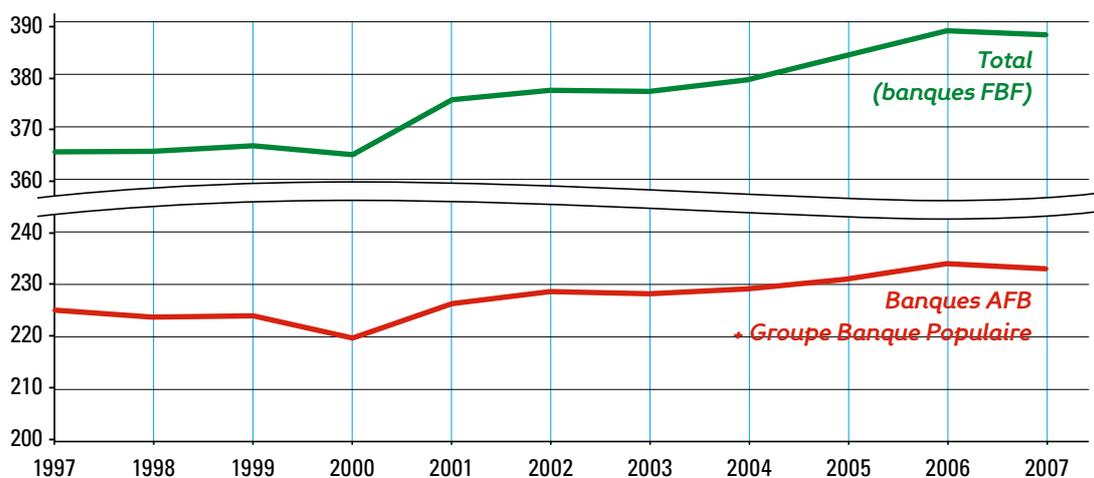


Les données présentées dans cette partie illustrent les principaux traits caractérisant la population bancaire: importance des effectifs âgés de 50 ans et plus, quasi-stagnation des effectifs totaux, poursuite de la féminisation, progression de la composition en cadres, qualifications accrues à l'embauche, part prédominante de la force de vente dans la composition par métiers.

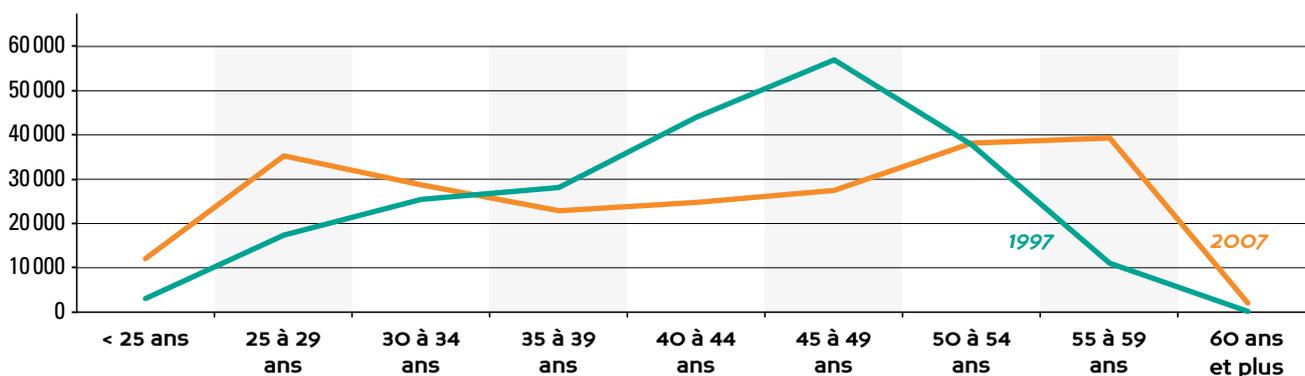
Ces données montrent qu'aucune rupture de tendance n'intervient en 2007. En 2008¹, d'éventuelles incidences de la crise financière pourraient apparaître. Toutefois, si cette crise doit avoir un impact significatif sur la population bancaire, c'est plutôt en 2009 qu'elle sera apparente – sur le poids respectif des métiers par exemple.

¹ Enquêtes menées au 1^{er} semestre 2009.

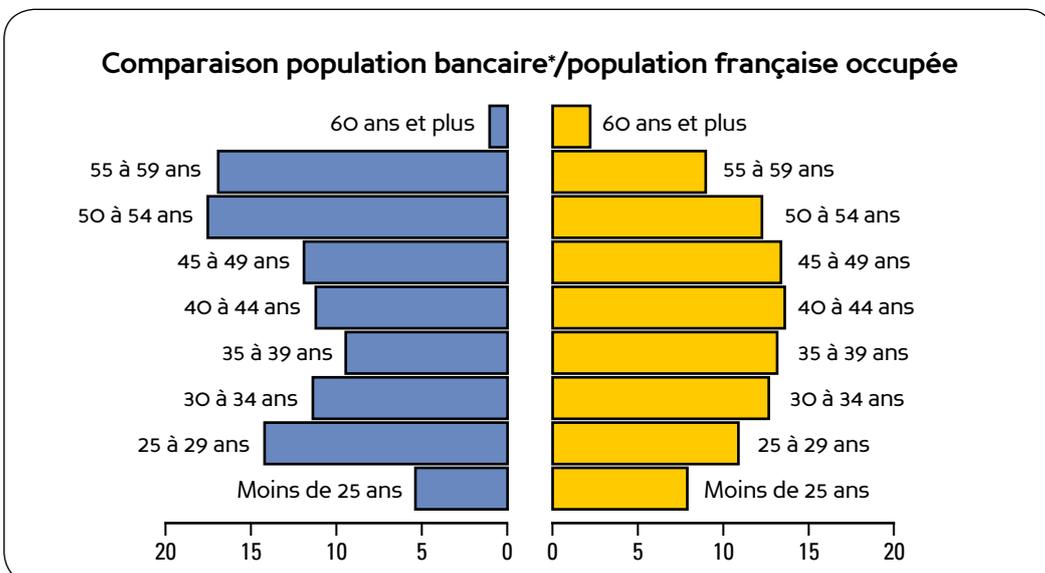
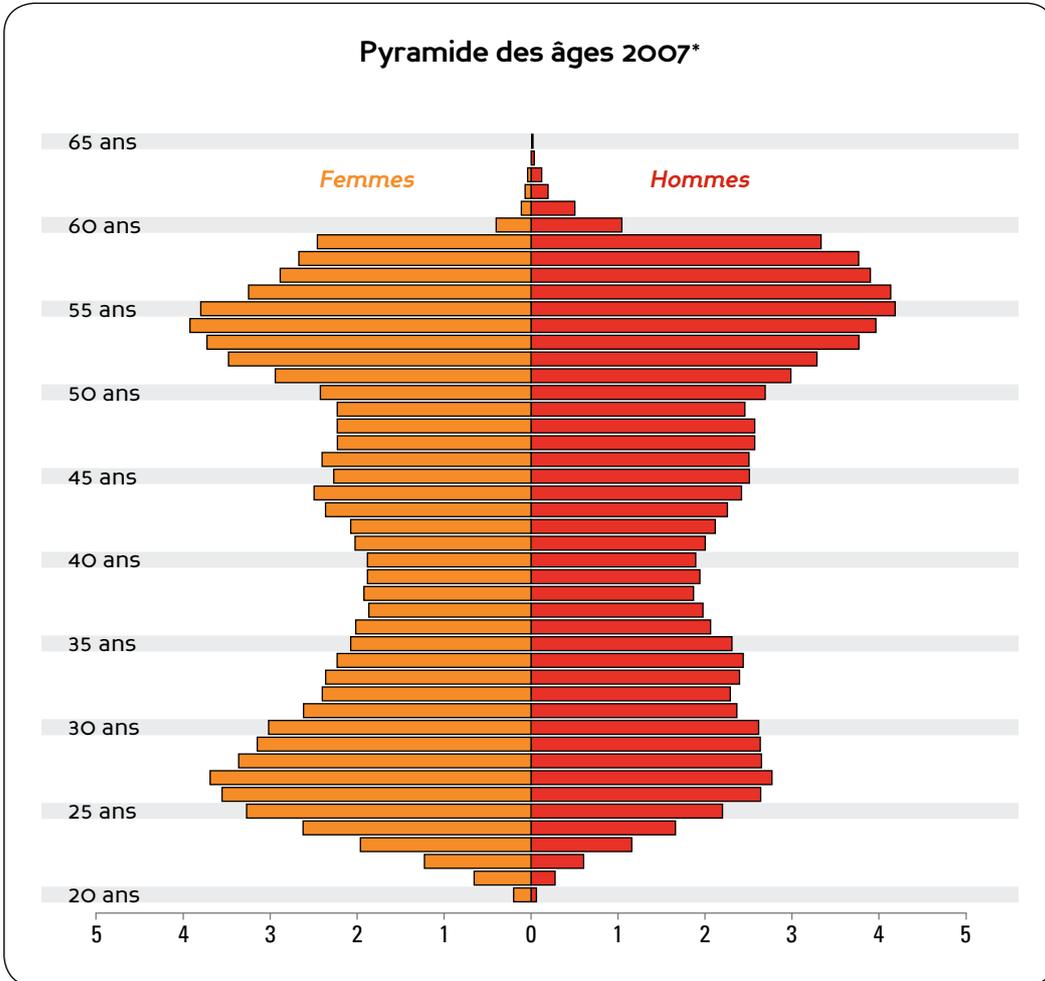
Banques AFB et Groupes mutualistes : évolution des effectifs (en milliers)



Nombre de salariés par classe d'âge*



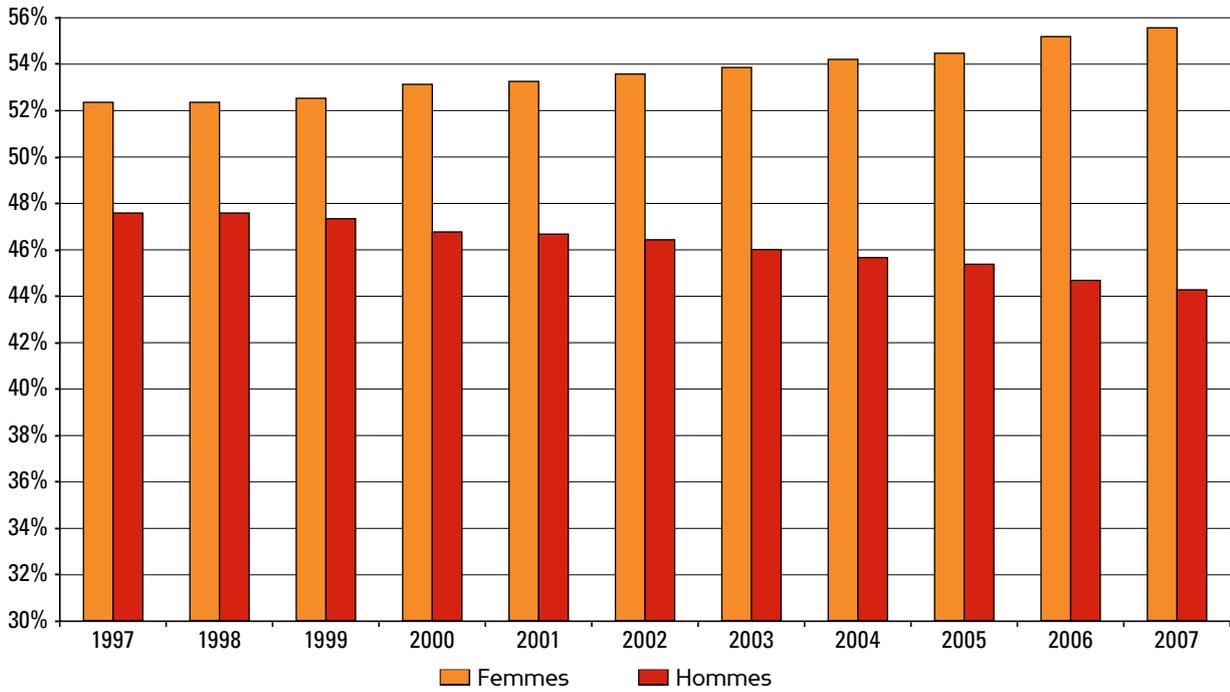
IV Données de base
sur la population bancaire



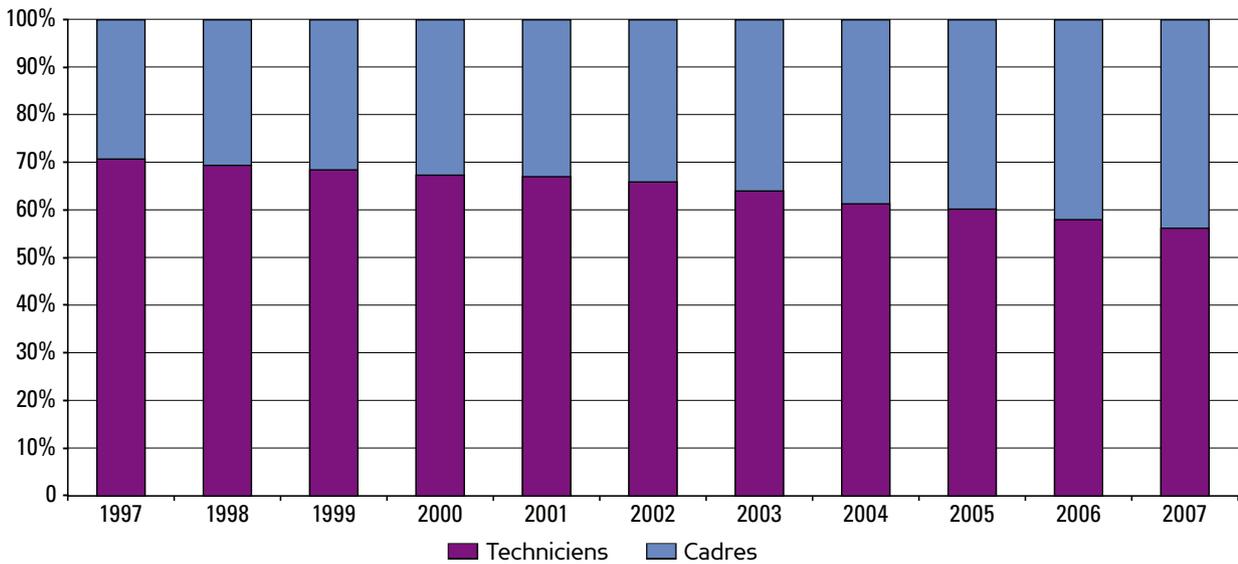
* Périmètre banques AFB plus groupe Banque Populaire.



Évolution de la structure des effectifs par genre*



Évolution de la structure des effectifs par catégorie professionnelle*

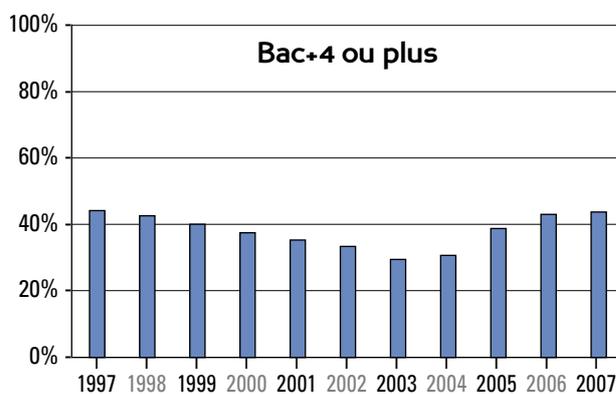
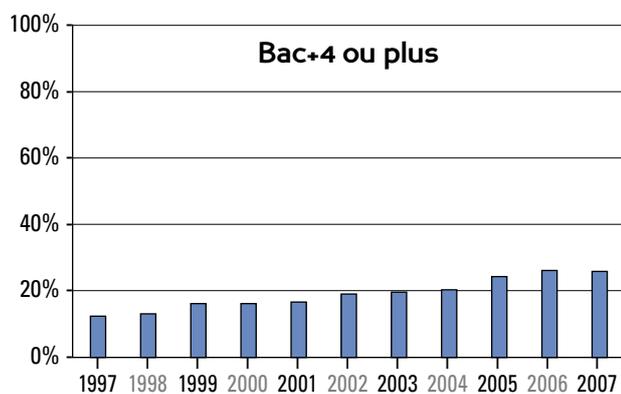
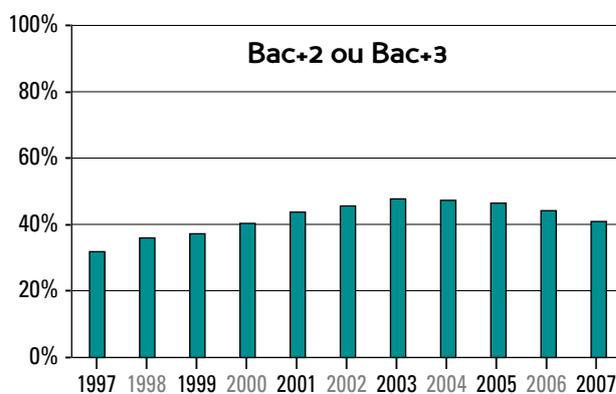
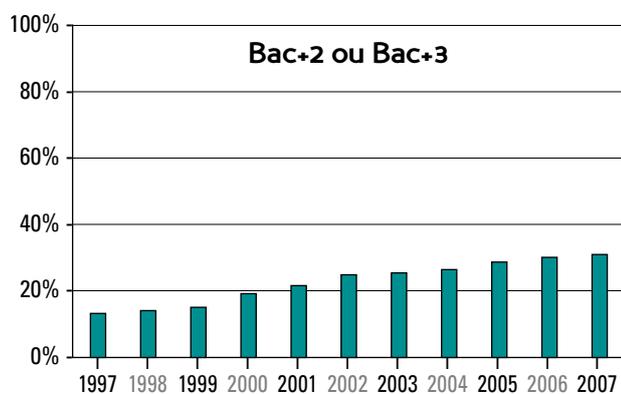
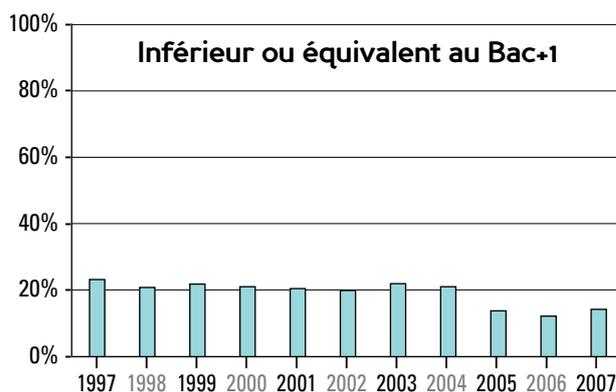
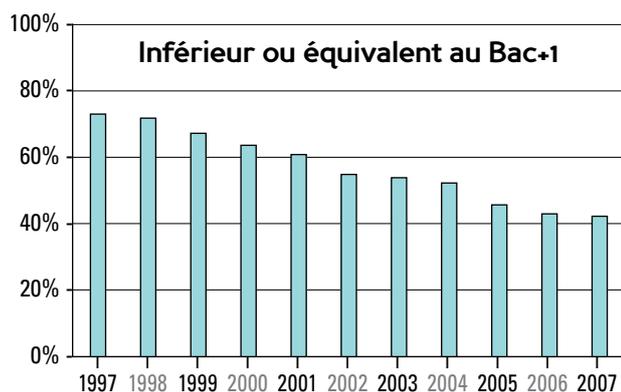


IV Données de base
sur la population bancaire

Évolution de la structure des effectifs et des embauches par diplôme de l'enseignement général*

Effectifs

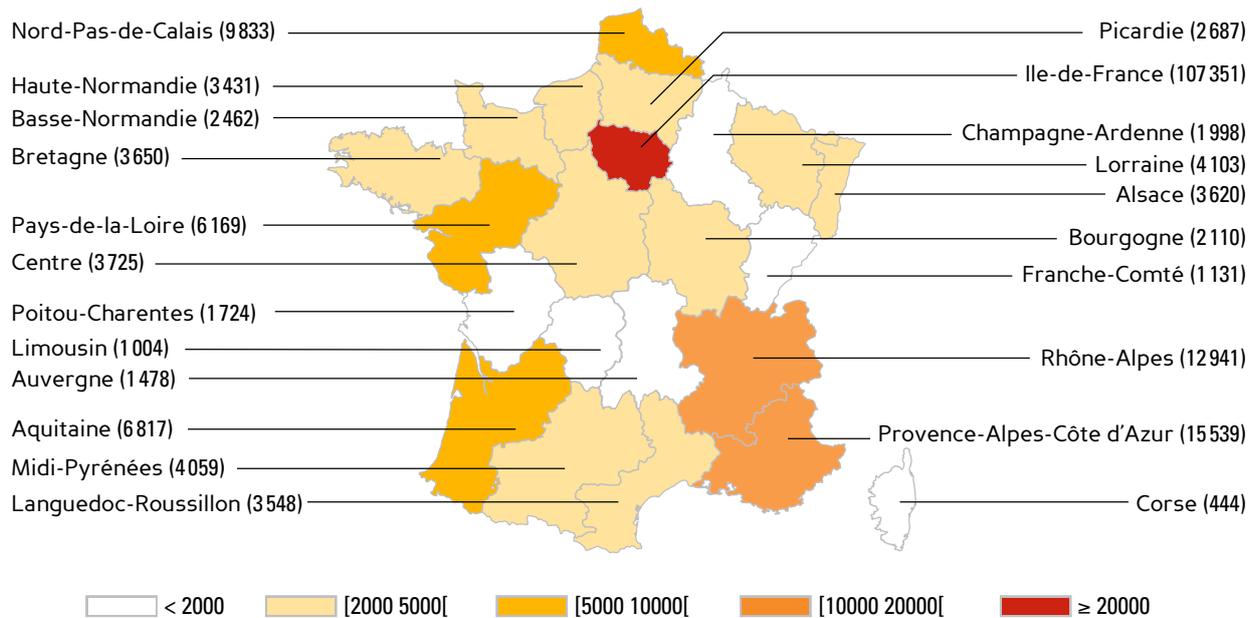
Embauches



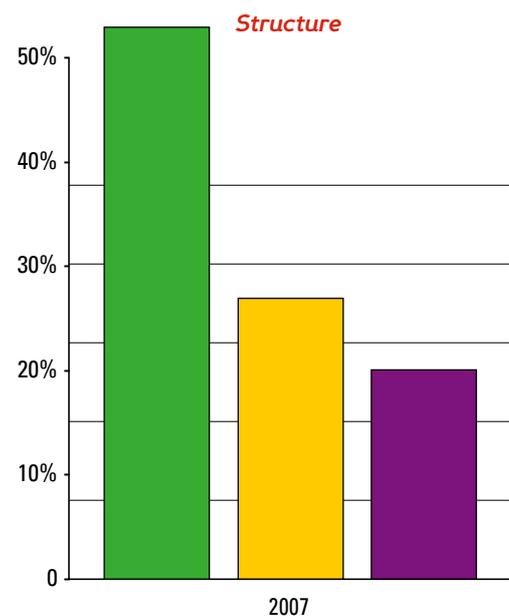
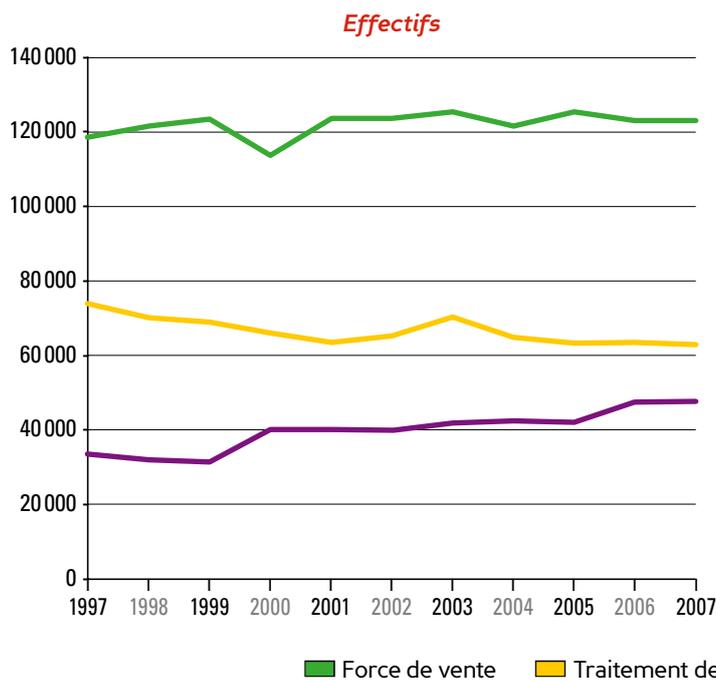
* Périmètre banques AFB plus groupe Banque Populaire.



Répartition des salariés dans les banques par région en 2007*

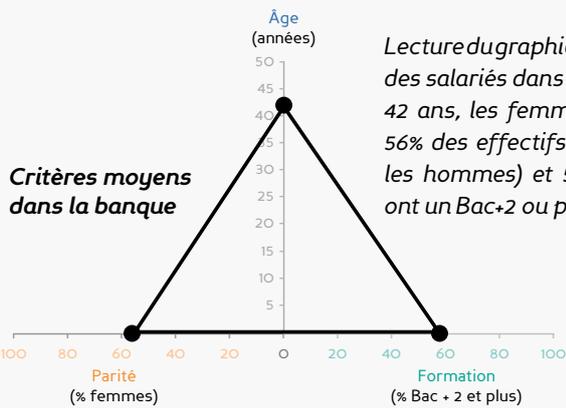


Évolution des effectifs par grande catégorie de métiers*

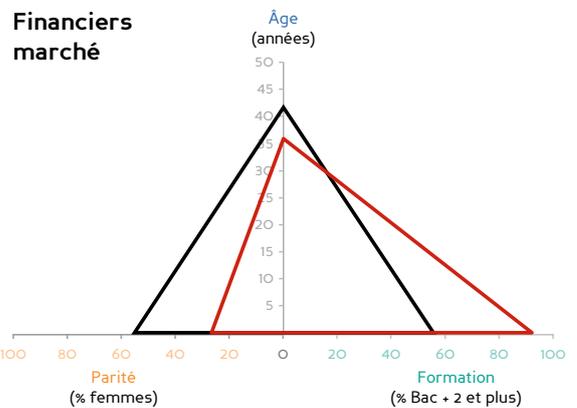
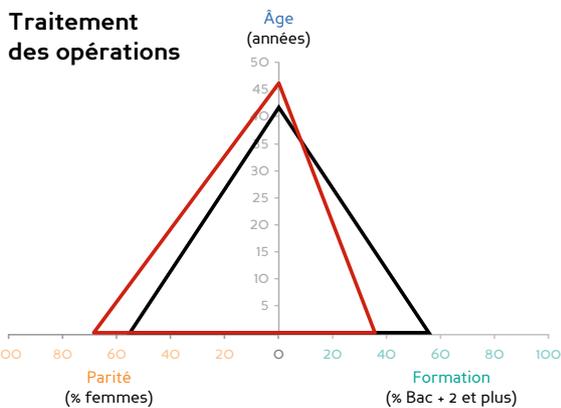
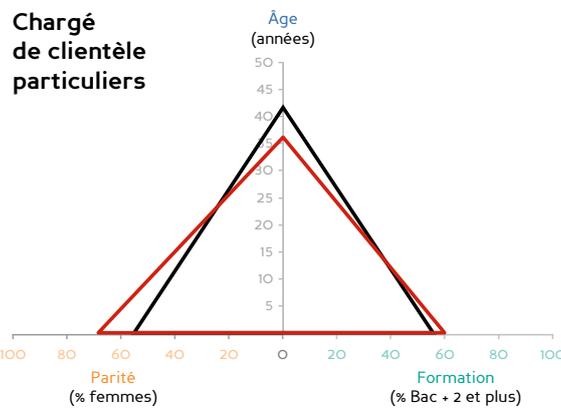
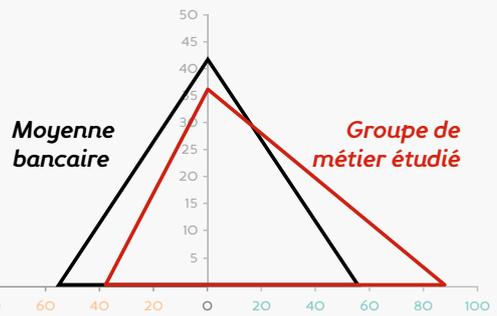


IV Données de base
sur la population bancaire

Comparaison par groupe de métiers selon 3 critères : âge, parité, formation*



Lecture du graphique: l'âge moyen des salariés dans la banque est de 42 ans, les femmes représentent 56% des effectifs (donc 44% pour les hommes) et 57% des salariés ont un Bac+2 ou plus.



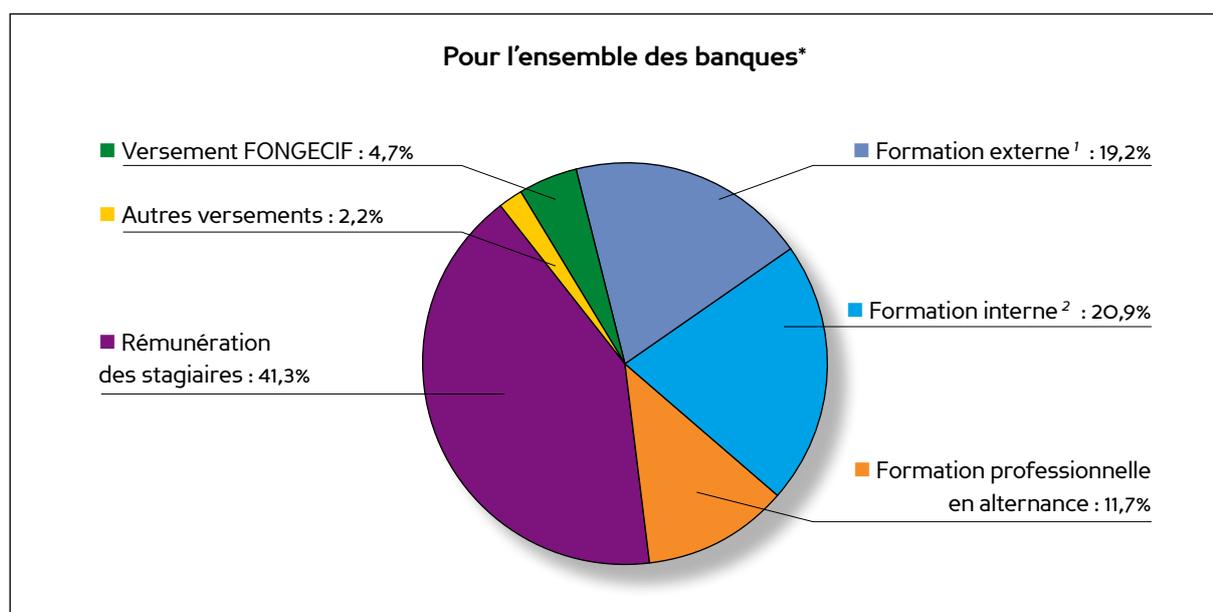
* Périmètre banques AFB plus groupe Banque Populaire.



Formation

Répartition des dépenses de formation par poste et par taille de banques* 2007

Postes de dépense	Taille de banque			
	Plus de 10 000 salariés	Entre 1000 et 10 000 salariés	Moins de 1000 salariés	Pour l'ensemble des banques
Formation externe ¹	16,9 %	23,7 %	31,3 %	19,2 %
Formation interne ²	22,7 %	18,4 %	8,2 %	20,9 %
Formation professionnelle en alternance	11,5 %	11,5 %	14,8 %	11,7 %
Rémunération des stagiaires	43,0 %	37,8 %	32,1 %	41,3 %
Autres versements	1,2 %	4,0 %	7,7 %	2,2 %
Versement FONGECIF	4,6 %	4,6 %	5,9 %	4,7 %
Total de dépenses de Formation	100 %	100 %	100 %	100 %
Dépenses de formation totales rapportées au nombre de salariés (en €)	1867	2307	1738	1926



(1) La formation externe est celle réalisée par un prestataire de formation.

(2) La formation interne est celle dont la maîtrise d'œuvre est assurée par l'employeur.

* Périmètre banques AFB plus groupe Banque Populaire.



Publication éditée par **BMEP**

18, rue La Fayette - 75009 Paris

Association loi 1901

Représentant légal : **Gérard Lelarge**

Directeur de la publication : **Gérard Lelarge**

Rédacteur en chef : **Henry Cheynel**

Réalisation : **Café Noir**

8, sente de la Guirlande de Julie - 78120 Rambouillet



Observatoire
des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes
dans la banque

Responsable : Henry CHEYNEL
hcheynel@afb.fr

Assistante : Élise BINET
ebinet@afb.fr

Comité de pilotage paritaire

Président : Gérard LELARGE

Vice-président : Gérard BRÉHIER

Équipe statistique de l'AFB

Responsable : Anne MARAIS

Valérie HOREL

Guilhem MARIJON

Adresse et communication de l'Observatoire

BMEP • 18, rue La Fayette - 75009 Paris • 01 48 00 50 29

www.observatoire-metiers-banque.fr